

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis Monográfica/Tesina

Las Relaciones Públicas en las organizaciones gubernamentales

Análisis Comunicacional del Complejo Teatral de Buenos Aires

Realizado por: María Pía Moralejo

Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Prof. Manuel Montaner

Tutor de la Tesis Monográfica/Tesina: Prof. Lautaro Bustos Suárez

Asesor Metodológico: Prof. Leandro Cozza

Asignatura: Presentación de Tesina

Buenos Aires, 27 de Noviembre de 2013

[pia\\_moralejo@hotmail.com](mailto:pia_moralejo@hotmail.com)

(011) 15-5740-6643

## **Índice**

Introducción .....	1
CAPITULO 1: “Complejo Teatral de Buenos Aires” .....	6
1.1 Reseña histórica del Complejo Teatral de Buenos Aires .....	6
1.2 Breve resumen del Teatro Independiente en Buenos Aires.....	7
1.3 Creación del Complejo Teatral de Buenos Aires .....	11
1.4 Composición y Organización del Complejo Teatral de Buenos Aires .....	19
1.5 Información Institucional del Complejo Teatral.....	25
1.5.1 Contexto del Complejo Teatral de Buenos Aires .....	25
1.5.2 Particularidades del Complejo Teatral de Buenos Aires .....	28
CAPITULO 2: “Importancia de las Relaciones Públicas en Ámbitos Públicos” .....	31
2.1 Las Relaciones Públicas y las organizaciones .....	31
2.1.1 Definición de Organización Pública .....	31
2.2. Cómo entender la Comunicación Institucional en una Organización Pública .....	41
2.3 Las Relaciones Públicas y sus públicos .....	42
CAPITULO 3: “La importancia de la planificación en los procesos comunicacionales” .....	49
3.1 Las estrategias de las Relaciones Públicas.....	49
3.2 La Investigación en el campo de las Relaciones Públicas .....	53
3.2.1 Relevamiento de datos para llegar al diagnóstico.....	54
3.3 La Planificación, detrás del diagnóstico .....	57
3.4 Una Evaluación como Conclusión .....	62
CAPITULO 4: “La estrategia del Complejo Teatral de Buenos Aires” .....	65
4.1 El estudio y análisis de su Identidad y su Cultura .....	65
4.2 La comprensión de sus públicos .....	69
4.3 Realidad Comunicacional.....	73
4.3.1 Acciones Desarrolladas .....	73

4.3.2 La organización del Departamento de Prensa .....	73
4.3.3 El Complejo Teatral de Buenos Aires en las redes sociales.....	79
4.4 Las Relaciones Públicas cómo herramienta del CTBA .....	81
4.4.1 Evaluación de las acciones .....	87
Conclusiones .....	89
Bibliografía.....	95
Apéndice.....	97
Apéndice N° 1 .....	97
Apéndice N° 2 .....	105
Apéndice N° 3 .....	114
Apéndice N° 4 .....	116
Anexo .....	122



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **Introducción**

El tema que se tratará a lo largo de esta investigación es: *Las Relaciones Públicas en las organizaciones gubernamentales, Análisis Comunicacional del Complejo Teatral de Buenos Aires.*

Para adentrarse en este tema se debe comprender dos conceptos claves, por un lado qué es una organización y por otro qué es una organización pública y cuáles son sus características propias. El concepto de organización se definirá con la idea de sistema, es decir que toda organización funciona como un sistema. Todos los componentes de la organización se encuentran interrelacionados de forma directa o indirecta y a su vez forman parte de una continua interacción. De forma que, un pequeño cambio en uno de los componentes afectará a todos los demás de su estructura, de la organización entera o de un subgrupo del que forme parte. Aquí se tomarán autores como Sotelo Enríquez<sup>1</sup> dado que su aporte es clave para diferenciar conceptos iniciales como: organización, corporación, empresa e institución. También en esta tesina se tomarán las concepciones de Anne Bartoli<sup>2</sup> para definir el concepto del sistema que conforma toda organización, además de Joan Costa<sup>3</sup> quién permitirá entender la idea de equilibrio organizacional entre todos los componentes que formarán ese gran sistema. En cuanto a la concepción del concepto de organización pública, se tendrán en cuenta los aportes del Instituto Nacional de la Administración Pública.<sup>4</sup>, entre otros.

El foco de esta investigación estará puesto en determinar la importancia de la función de las Relaciones Públicas en las instituciones públicas. Las Relaciones

---

<sup>1</sup> Carlos, Sotelo Enríquez, *Introducción a la Comunicación Institucional*, España, Ed. Ariel Comunicación, 2001.

<sup>2</sup> Annie, Bartoli, *Comunicación y Organización*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992.

<sup>3</sup> Joan, Costa, *Dircom Online*, Bolivia, Grupo Editorial Design, 2004.

<sup>4</sup> Instituto Nacional de la Administración Pública, *Organizaciones Públicas Tomo 1 Guía Temática Básica*, Buenos Aires, s.e, 1997.

Públicas deben ser entendidas como una herramienta fundamental para toda organización pública, ya que su correcta gestión proporcionará un aumento de la imagen, un diálogo constante con los públicos que aquí serán los ciudadanos y además de resultados positivos. Toda gestión de Relaciones Públicas deberá dejar una huella en la organización y en consecuencia ser recordada y valorada. Esto sucederá cuando exista una estrategia que la respalde; de modo contrario no se considera comunicación íntegramente solo una acción de difusión o prensa. Se buscará explicar que las Relaciones Públicas en una organización pública buscarán comunicar para generar adhesión, creencia y confianza en los ciudadanos.

Además se establecerá un diagnóstico del Complejo Teatral de Buenos Aires en relación a su situación comunicacional, se entenderá qué función cumplen hoy en día las Relaciones Públicas, cómo comunica el Complejo, cómo entienden a su organización y cuáles son sus carencias. Finalmente, se establecerán conclusiones propositivas para mejorar sus debilidades y algunos aspectos fundamentales.

La siguiente tesina estará dividida en cuatro capítulos. Respecto al primer capítulo denominado: "Complejo Teatral de Buenos Aires", en el mismo se buscará comprender la historia oficial del Complejo Teatral de Buenos Aires, un análisis de su creación, además de la comprensión del contexto histórico y los movimientos sociales y teatrales de la época. Para comprenderlo se utilizarán autores como el Arquitecto encargado de la construcción del Complejo Mario Roberto Álvarez<sup>5</sup>, el relato del Director del Centro de Documentación e Información: Carlos Fos<sup>6</sup>, el Plan Estratégico e Institucional del Complejo Teatral de Buenos Aires el cual fue

---

<sup>5</sup> Mario Roberto, Álvarez y Macedonio Oscar, Ruiz, *Teatro Municipal General San Martín*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Infinito, 1956.

<sup>6</sup> Carlos Fos, Historia del Complejo Teatral de Buenos Aires, María Pía Moralejo, Buenos Aires, 26 de Abril de 2013. Entrevista Personal.

desarrollado por Kive Staiff<sup>7</sup>, que permitirá entender los objetivos y la visión del Complejo, entre otros autores.

Con respecto al segundo capítulo: “Importancia de las Relaciones Públicas en Ámbitos Públicos”, como ya desarrollé en un principio aquí se intentará definir el concepto de organización y diferenciarlo con el concepto original de organización pública y también la función de las Relaciones Públicas en una organización Pública. Además, se estudiará el concepto de públicos y su función y desarrollo en una organización del ámbito estatal. Los públicos de una organización son un conjunto de personas que tienen intereses, expectativas, necesidades y controversias en común. Son personas, grupos o instituciones heterogéneas porque son diversas entre sí, pero homogéneas dado que siempre tendrán esa organización que de alguna manera los una. Para poder comprender este concepto se tomarán las ideas de autores como: Paul Capriotti<sup>8</sup> y Sanz de la Tajada<sup>9</sup>, entre otros. Toda organización pública deberá manifestarse en diálogo permanente con todos los ciudadanos. Siendo la característica principal de los mismos su pluralidad, complejidad, sensibilidad, criticidad, su capacidad para ser los nexos entre otros ciudadanos y la organización pública. Se considera que con todos los ciudadanos cercanos a una organización pública se deberá establecer un contacto fluido, un diálogo verdadero por sobre todas las cosas, un feedback y una comunicación emotiva e informativa.

El tercer capítulo se denomina: “La importancia de la planificación en los procesos comunicacionales”. Aquí se buscará resaltar la estrategia y la planificación en toda gestión de Relaciones Públicas y más aun tratándose del ámbito público. Para demostrarlo esta tesina se sustentará de los aportes de Rafael Alberto Pérez<sup>10</sup> y Washington Uranga<sup>11</sup> y Xordi Xifra<sup>12</sup>, entre otros. El

---

<sup>7</sup> Kive Staiff, *Plan Estratégico Institucional Complejo Teatral de Buenos Aires*, s.m., 2005. Disponible en internet en: [www.complejoteatral.gob.ar](http://www.complejoteatral.gob.ar). Consultado el: 25 de febrero de 2012.

<sup>8</sup> Paul, Capriotti, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Editorial Ariel S.A, 1999.

<sup>9</sup> Luis Angel, Sanz de la Tajada, *Auditoría de la Imagen de Empresa*, en Adriana Amado Suárez, *Auditoría de comunicación*, Buenos Aires, La Crujía, 2008.

<sup>10</sup> Rafael, Alberto Pérez, *Pensar la estrategia*, Buenos Aires, La Crujía, 2012.

objetivo de este capítulo tendrá que ver con comprender la importancia de una estrategia de Relaciones Públicas en una organización Públicas ya que si la misma se omite difícilmente lleguen a conocerse las acciones de la Organización y hasta podría bajar su prestigio o reconocimiento por parte de los distintos públicos. Aquello que los públicos piensen acerca de una organización, como su reputación, será siempre resultado de la información que reciban de la misma. Entonces, tendrá que ver con las actividades, servicios, o productos, que la misma ofrezca. En consecuencia será importante el modo de comunicar todo lo que suceda dentro de la organización y no hacer el ya conocido “silencio de radio”. La correcta forma de comunicar será a través de un Plan Estratégico de Relaciones Públicas.

En relación al cuarto y último capítulo, denominado: “La estrategia del Complejo Teatral de Buenos Aires”. Se intentará realizar una comprensión de su Cultura y su Identidad, así como entender la comprensión de sus públicos, su diagnóstico comunicacional y la aplicación de las Relaciones Públicas en su forma de comunicar. Para desarrollar este capítulo se tomará como fuente las diversas entrevistas realizadas a algunos Jefes de áreas estratégicas y a un periodista Crítico dentro del Complejo. Entre ellos, Carlos Fos<sup>13</sup>, Pablo Torrado<sup>14</sup>, Silvia Sola<sup>15</sup> y Santiago Scuderi<sup>16</sup>.

Tal como se explicó en un principio las conclusiones serán de tipo propositivas, tendrán la intención de rediseñar el área de Prensa del Complejo

---

<sup>11</sup> Washington, Uranga, *Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación*, Buenos Aires, s.e., s.a.

<sup>12</sup> Jordi, Xifra, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Barcelona, Paidós, 2005.

<sup>13</sup> Carlos Fos, Historia del Complejo Teatral de Buenos Aires, María Pía Moralejo, Buenos Aires, 26 de Abril de 2013. Entrevista Personal.

<sup>14</sup> Pablo, Torrado, *Complejo Teatral de Buenos Aires*, Entrevistado por María Pía Moralejo, Buenos Aires, 10 de julio de 2013. Entrevista Personal.

<sup>15</sup> Silvia, Sola, Complejo Teatral de Buenos Aires, Entrevistada por María Pía Moralejo, Buenos Aires, 22 de julio de 2013. Entrevista Personal.

<sup>16</sup> Santiago, Scuderi, *Complejo Teatral de Buenos Aires*, Entrevistado por María Pía Moralejo, Buenos Aires, 9 de junio de 2013. Entrevista Personal.

Teatral de Buenos aires, con los recursos existentes y además algunos nuevos recursos a futuro posibles.

Como metodología de trabajo, esta tesina se basará en la recopilación bibliográfica tanto de autores clásicos de Comunicación, como de Relaciones Públicas. Además, se utilizará bastante bibliografía histórica para definir y entender al Complejo Teatral de Buenos Aires. Por último, se realizarán entrevistas presenciales en profundidad a Presidentes y Jefes tanto de áreas generales como áreas específicas de Prensa y Comunicación del Complejo Teatral de Buenos Aires para lograr una reflexión más profunda, actual y fundamentada de este caso de estudio. Por último, se realizará una entrevista vía mail a Santiago Scuderi, periodista, crítico de Teatro y Cine, con el objetivo de obtener una mirada externa de la Institución.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## **CAPITULO 1: “Complejo Teatral de Buenos Aires”**

### **1.1 Reseña histórica del Complejo Teatral de Buenos Aires**

Para comenzar el desarrollo de este trabajo es importante entender los orígenes, idas y venidas de las instituciones en general relacionadas con el teatro argentino. Para esto se tomará como fuente principal el texto del arquitecto Mario Roberto Álvarez, quién en el año 1953 fue el encargado del reacondicionamiento del teatro General San Martín.

En general, algunos consideran que el teatro argentino no ha llegado a su máxima evolución ni explosión, pero se comprende que han existido ciertas características y valores que lograron posicionarlo y eso es lo que hoy en día dejó rastros y permite a los ciudadanos argentinos recordarlo.

El teatro argentino nació en el picadero, siendo conocida como la más simple expresión del teatro gauchesco, donde se manifiesta como principal característica la condición más propia, su particular forma de la representación teatral nacional.

Tiempo después se encendieron las luces de la ciudad cosmopolita cuando desembarcan las influencias del teatro europeo, también se presentan las ideas de autores criollos, lo tradicional, siempre en busca de lo autóctono.

Pero como todos los procesos institucionales, culturales y nacionales, el teatro argentino también debió sufrir malestares y desalientos. Siendo el principal factor: la guerra y la inestabilidad de las instituciones gubernamentales; como así también la proliferación de los que estuvieron a cargo del teatro usándolo únicamente como medio de lucro.

La aparición del cine y su importante difusión, han conspirado también contra el interés por el teatro, esta nueva forma de arte absorbió en ese momento a importantes actores, artistas y público. Anteriormente el teatro, no contaba con competencias y era considerado parte del divertimento popular, las compañías actuaban de lunes a lunes. Pero cuando, la radio y el cine comenzaron a opacar el teatro nacional, poco a poco el teatro argentino va quedando de lado.

Pero se entiende que el teatro argentino encierra en sus valores, la condición de perpetuidad. Debido a que se ha mantenido vigente durante todos estos años contra todo tipo de amenazas y haciendo frente cualquier tipo arte o competencia. Se considera que el teatro nacional perdura debido a que ha tenido y hoy aún posee historias con calidad y profundidad para contar. Los artistas y productores argentinos consideran que el país cuenta con infinitas oportunidades para hacer teatros y así poder acercar a los diferentes públicos al teatro.

En nuestro país, ese resurgimiento del teatro se ha caracterizado por la exteriorización del arte, más que nada “amateur”. Cantidades de actores talentosos y creativos elencos experimentales, han sostenido sus creaciones con pasión, perseverancia y poco presupuesto. Además, durante esa época resultaban más y más inadecuadas las condiciones en que trabajaban los artistas, técnicos tanto en escena como camarines. Es así como se fue gestando el movimiento del teatro Independiente en Buenos Aires, que será explicado a continuación.<sup>17</sup>

## **1.2 Breve resumen del Teatro Independiente en Buenos Aires**

Según Carlos Fos, Fundador y Director del Centro de Documentación del Complejo Teatral de Buenos Aires, en 1930 el Estado no desarrollaba una presencia muy activa, como tampoco proactiva y por lo tanto no había un circuito de producción pública. En esa época, en Buenos Aires, solamente se contaba con la existencia del teatro Colón. En el mismo se realizaban producciones de teatro lírico, como así también de ballet clásico. Por otro lado, Buenos Aires no contaba con una Secretaría de Cultura, como así tampoco la ciudad buscaba la intervención del estado en el ámbito artístico, solamente intervenía la figura del estado para imponer algún tipo de censura o cobrar impuestos. Existían además los apoyos económicos por parte del Estado, pero solamente se otorgaban a amigos o conocidos de políticos, como por ejemplo Leónidas Barletta. En conclusión, en esos tiempos no existía una fuerte promoción del estado en ninguna forma de actividad artística, como tampoco cultural. Esta situación

---

<sup>17</sup>

Mario Roberto, Álvarez y Macedonio Oscar, Ruiz, Op. Cit.; p.5.

cambió cuando comenzó el gobierno de Perón, ya que aquí se creará un circuito público real, con una verdadera presencia del Estado.

El circuito oficial durante 1930, era el empresarial y el obrero (vinculado con los movimientos obreros, de obreros para obreros). Los obreros argentinos consideraban como principios a seguir ideas relacionadas al: comunismo, anarquismo, socialismo. Los obreros defendían la idea de no cobrar entrada a los espectáculos que ellos mismos producían, evitaban la mercancía y específicamente buscaban y creían firmemente que el teatro era para todos.

Muchos de esos principios quedaron en el imaginario colectivo, y fueron tomados por un grupo de gente vinculada al teatro que buscaba salidas a la multiplicidad, no al teatro empresarial o de una compañía.

En Europa las visiones de teatro habían cambiado, pero el movimiento principal del teatro independiente no viene sólo de allí. Un grupo de gente vinculada a lo artístico, periodistas y teatristas comenzó a reunirse e intentaron hacer algo diferente desde lo estético y desde los principios defendidos por el teatro obrero.

Todos estos intentos no funcionaron, hasta que en 1931 uno de estos grupos va a poder consolidarse con Leónidas Barletta en el “Teatro del Pueblo”. Este era un movimiento, que no se consideraba fuerte en esa época, ya que era algo pequeño frente a otras realidades. Pero será en los años venideros cuando realmente se consolidará el movimiento de teatro Independiente Obrero.

Al poco tiempo Barletta creyó y divulgó la idea de independencia del mercado y del discurso oficial, porque todavía lo público no existía.

El teatro independiente va a tener dos períodos. El primero desde el año 1930 hasta 1942. La mayor parte de estos espectáculos carecía de una sala propia salvo las que contaban con salas prestadas y los grupos eran muchos.

Existían y existen aún hoy salas y grupos como el “Teatro IFT”, “Teatro la Cortina”, “La máscara”. Ellos hicieron búsqueda de nuevos autores de teatro porque consideraban que todo lo anterior no servía y debía dejarse de lado. Ese primer teatro independiente marcaba el hecho de que las personas no debían vivir del teatro. Era muy complicado formarse desde la condición de depender económicamente de otros.

A partir de la propuesta que se le hace a Barletta de recibir fondos, se realiza una diáspora de grupo. Eso sumado al golpe del 4 de junio de 1943, que va a establecer la idea del estado y lo público, expulsará a Barletta de este lugar. Se forma entonces el Teatro Municipal de la ciudad de Buenos Aires un año después en 1944, dejará al “Teatro del Pueblo” como modelo obsoleto dentro del teatro nacional.

En una segunda etapa, reemplazará al teatro un movimiento denominado Independiente. Fue una etapa de directores con material proveniente de Europa, una etapa llena de artistas intelectuales del teatro independiente. Por Ejemplo: Fray Mocho, “Teatro de los Independientes” fundado por Onofre Lovero, “El Nuevo Teatro”, la continuidad del “IFT” que en ese momento obtuvo su sala.

La precariedad tiene que ver con que la mayoría de estos grupos se sostenían gracias a cuatro índices:

- Enfrentados al mercado y al gobierno oficial
- La idea de escuela; se sostenían gracias a la matrícula que cobraban, funcionaban como cooperativa.
- La idea de sala; el grupo tenía que tener una sala para poder crecer. Eso era caro
- Tratar de extenderse en el ámbito, artístico, no sólo con obras teatrales. Con publicaciones, otro tipo de actividades artísticas.

Luego de un tiempo estas pequeñas producciones Independientes consiguieron salas, la mayor parte fueron precarias. Salvo el IFT que tendrá una sala mayor por recibir aportes de la comunidad Judía de izquierda. Los demás se desarrollarán en sótanos, lugares no muy buenos para el actor.

Cuando asume el gobierno de Perón, se decidió sostener la idea de que todos los actores y todo el equipo de trabajo estuvieran cómodos en un ambiente adecuado para desarrollar la actividad artística, un ambiente que pudiera suplir todas las necesidades dadas a conocer por los actores durante el tiempo pasado y que no podían suplirse. Entonces, fue debido a esta característica y fue el primer gobierno de Perón quien pudo visualizar la brecha y luego crear “Teatro

San Martín”, para más tarde pasar a convertirse en “El Complejo Teatral de Buenos Aires”.<sup>18</sup>

Pedro Asquini en su libro “El Teatro, Qué Pasión”, cuenta diversas anécdotas de la época del teatro independiente.

*“En el Nuevo Teatro había sido siempre partidario de amateurismo. Solo cobraban sueldos los que trabajaban durante el día en las diversas tareas del teatro: limpieza, carpintería, boletería, etc., que en los últimos tiempos eran seis, siete, o quizás ocho. El trabajo artístico no era remunerado. Tampoco el de los directores. (...). Pedro Asquini siempre pensó que él había nacido para servir al teatro y no para sacarle la plata que el teatro necesitaba para seguir siendo útil a un ideal más elevado: la cultura de los hombres, sobre todo, la de los trabajadores que nunca tenían acceso a una verdadera cultura”.*<sup>19</sup>

En tiempos del primer gobierno de Perón el ex teatro Municipal General San Martín, como otras salas que funcionan actualmente, estaba adaptado a las formas de representación tradicionales en uso, pero no lo estaba adaptado en modo alguno para nuevas formas de representación, y carecía de elementos que estuvieran a tono con el progreso teatral.

En el año 1944, la Municipalidad decidió dar inicio a la creación de un verdadero teatro público, por primera vez bautizado Teatro Municipal General San Martín, en honor al libertador. Consistía en un verdadero centro de cultura. Su creación respondió no solo al reemplazo de un teatro existente por otro más o menos equivalente sino, a la incorporación a la Ciudad de una obra múltiple, una verdadera mezcla de elementos al servicio del arte teatral.

Este Teatro siempre consideró que uno de sus más importantes principios era: “fomentar el teatro nacional en sus más puras fuentes tradicionales”. Además, se considera que el Teatro San Martín asumió los importantes desafíos que la época atravesaba, y consiguiendo aprovechar los mismos desempeñó un importante desarrollo. A lo largo de su historia, el Teatro San Martín se ha dirigido

---

<sup>18</sup> Carlos Fos, Historia del Complejo Teatral de Buenos Aires, María Pía Moralejo, Buenos Aires, 26 de Abril de 2013. Entrevista Personal.

<sup>19</sup> Pedro, Asquini, *El teatro ¡Qué Pasión!*, Santa Fe, Editorial Mecagno, año 2003.

hacia un criterio unificador, distribuir la más amplia variación de obras artísticas al público más variado.

Es importante resaltar, que recién el 25 de mayo de 1960 se inauguró oficialmente el Teatro Municipal General San Martín. Durante este año no habrá actividad artística, pero el espacio es aprovechado para una Exposición de Arte Moderno en la cual se exhiben obras de artistas argentinos como Leo Vinci, Libero Badii, Juan Carlos Laboudette y Martha Botta, junto con otras del arquitecto suizo y pintor suizo-francés Le Corbusier.

Esta obra tal como fue concebida y con algunos importantes cambios durante el presente, será descripta a continuación.<sup>20</sup>

### **1.3 Creación del Complejo Teatral de Buenos Aires**

El Complejo Teatral de Buenos Aires fue creado en el año 2000 por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, siendo en ese entonces jefe de Gobierno de la Ciudad el señor Aníbal Ibarra.

El mencionado Complejo depende actualmente del Ministerio de Cultura y fusiona artística y administrativamente cinco teatros, ubicados en la Capital Federal de Buenos Aires, que además poseen dependencia del Gobierno de la Ciudad.

Los mismos son:

1. Teatro Presidente Alvear
2. Teatro de la Ribera
3. Teatro Regio
4. Teatro Sarmiento
5. Teatro San Martín

---

<sup>20</sup>

Mario Roberto, Álvarez y Macedonio Oscar, Ruiz, Op. Cit.; p. 20-24.